

平成 25 年度 シンガポール事務所主催
海外経済セミナー報告書

「シンガポール政府との連携による新たな地域産業振興策の可能性を探る」

2013 年 9 月 13 日



はじめに

自治体国際化協会シンガポール事務所が所管しているアセアン地域の経済状況は、世界銀行の「2012年ビジネス環境調査」によると、世界貿易の中継拠点として発展を続けるシンガポールが7年連続で世界1位、また隣国のマレーシアが12位に躍進するなど、目覚ましい発展を遂げ、世界中の注目を集めています。こうしたこともあり、今や、多くの日本企業が同地域に進出しています。

一方、最近では、同地域から日本への観光インバウンドが著しく伸びてきており、日本とアセアン諸国との関係が、従来の日本からの投資をベースとした一方通行的なものから、広く双方向なものへと変容しつつあります。勢い、同地域の国々に対する日本の地方自治体の関心も、これまで以上に高まりを見せてきています。

シンガポールは、アセアン諸国の中心的役割を担っていますが、1965年の独立当初より、「狭い国土と小さな市場という脆弱性」を自認し、貿易を経済発展の基軸に据えて政策を展開してきました。近年では、「内需による経済成長には限界がある」との認識の下、シンガポール政府国際企業庁を中心に、東京をはじめ世界の35地域に展開する戦略拠点が核となり、国策の根幹である「外資の導入」をさらに促進するため、海外からの企業誘致はもちろんのこと、シンガポール企業の海外投資、さらには自国企業と外国企業の連携による第3国への事業展開などを積極的に進めています。こうした様々な取り組みによって、シンガポールは、アセアン地域のみならず、アジア全体そして世界のハブへと存在感を高めていきます。

日本との関係においても、これまでのシンガポールへの企業進出に加え、シンガポールから日本への投資に一層弾みをつけ、より大きな活力をシンガポールに取り込むことを目的として、日本の地方自治体や地域との連携を模索する具体的な動きも始まっています。

今回のセミナーでは、シンガポール政府国際企業庁北アジア・太平洋グループ東京事務所長のリー・ホイリオン氏をはじめ、多くの識者のご協力を得て、有意義且つ時宜にかなった講演やパネルディスカッションを開催することができませんでした。この機会を通じて、参加者各位が、現地の諸事情や日本との連携の可能性を肌で感じ取り、今後の政策に活かして戴ければ幸いです。

(財)自治体国際化協会
理事 三枝健二

目 次

| | | |
|---|--|----|
| 1 | セミナーサマリー | 1 |
| 2 | 講演概要 | |
| | シンガポール産業振興の概要 | 4 |
| | (財)自治体国際化協会シンガポール事務所長 足達雅英 | |
| | 対日投資の状況と地域への外資誘致の可能性 | 6 |
| | 日本貿易振興機構対日投資部対日投資課長 斎藤健史 氏 | |
| | シンガポールの対日投資・ビジネスについて | 8 |
| | シンガポール国際企業庁 北アジア・太平洋グループ東京事務所長 リー・ホイリョン 氏 | |
| | シンガポールでの販路開拓支援事例紹介 | 10 |
| | (株)キュアテックス会長 藤代政己 氏 | |
| 3 | パネルディスカッション | 12 |

セミナーサマリー

自治体国際化協会シンガポール事務所は、シンガポールの産業振興施策や日本・シンガポール間の連携事例等を紹介し、シンガポールとの連携による新たな地域産業活性化の可能性を探るためのセミナーを開催した。本セミナーでは、これからの海外からの投資促進、地元企業の海外展開支援を考える上でヒントとなる情報を提供するとともに、同様の問題を抱える地方自治体、産業振興機関の皆様のネットワーク形成、意見交換の場として活用していただくことを目的としている。

セミナーでは、各識者からの講演とパネルディスカッションのパートに分け、講演では、シンガポールの産業振興の概要について、(財)自治体国際化協会シンガポール事務局長 足達雅英が説明を行い、次いで対日投資の状況と日本の各地域への外資誘致の可能性について、日本貿易振興機構(以下、JETRO)対日投資部対日投資課長の斎藤健史様から日本政府の動きも併せ説明いただいた。続いてシンガポールからの視点として、シンガポール政府国際企業庁(以下、IEシンガポール)北アジア・太平洋グループ東京事務局長 リー・ホイリョン様からシンガポール政府国際企業庁の対外活動における役割と日本企業と連携する上で、どのようなビジネス・事業連携の可能性と具体的な事例をご提示いただいた。また、シンガポールで日本の地方自治体と連携し地域中小企業の販路開拓支援事業の事例について、(株)キュアテックス会長の藤代政巳様からご報告いただいた。

2000年～2007年の対日直接投資残高の対GDP比率は順調に伸びていたが、2008年のリーマンショックにより、2008・09年は横ばい状態になった。その後、東日本大震災の影響で更に低下していたが、2012年には多少回復し、2013年6月末までの残高は約18兆円に達し、2012年末より約2000億円以上の伸びを示している。地域別で見ると、現在は北米や欧州からの投資が多いが、アジアからの伸びが非常に大きくなっている。

シンガポールの状況を見てみると、2012年の対外直接投資は前年より12.1%減となっているが、対内直接投資は前年より1.3%と若干伸びている。一方、日本の2012年の対内直接投資は小幅ながら3年ぶりに流入超過と記録され、その中でシンガポールからの主な対日投資事例では、物流や不動産分野での投資が目立っているとのことであった。

また、JETROが2003年度～2012年度に、日本への投資誘致に成功した件数は合計で1,064件であり、その中でシンガポールからの投資は34件であった。また、地域別で見ると、これまでに北米、欧州、アジアからの進出がそれぞれ約3分の1を占めていたが、昨年度は、アジアからの投資が約40%に達したとのことであった。

これらJETROでの外資誘致の経験から、地域への外資誘致を促進させるカギとして、タイミング的的確・簡潔な情報提供、観光・輸出振興・産業振興と一体となった外資誘

致活動が必要とのことであった。

日本の地方のポテンシャルに注目し、対日投資を模索している IE シンガポールが日本案件で特に注目している事業分野として、「再生可能エネルギー」、「ヘルスケアと介護」、「E コマースと物流」、「観光」の4分野であると説明があった。

シンガポール企業と連携する利点として、以下の3点が挙げられた。

- 貿易立国であるシンガポールは、世界から製品やソリューションを集め、統合し、海外に発信するというようなビジネスモデルが構築されており、シンガポールの企業もこのようなビジネスのやり方に慣れているため海外企業とのビジネスマッチングがスムーズに推進できる点。
- シンガポール進出後、海外へ再輸出するビジネスモデルを構築している点。（例：シンガポールの水ビジネスモデル・ソリューション）
- シンガポール企業が既に持っている海外のネットワークの利用が可能である点（東南アジアをはじめ、中国、インドなどのネットワークを構築している）

シンガポールは日本製品の海外展開のポテンシャルについて、海外に向けてビジネス展開の可能性がある商材、いわゆる「隠れたチャンピオン」は多くある。例えば日本国内では人気があるが海外に進出していないもの、または優れた技術を持っているが商品化できていないものなど。そこで、シンガポール企業と連携し、事業を更に展開できる可能性が大いにあるとの見解を示している。

シンガポールでの日本の食品関係を中心とした販路開拓について、これまで行われてきた日系小売店や日本料理店でのフェア開催のみに頼ることにには限界がきている。今後は、対象となるマーケットをさらに地元の小売店やレストランを中心に広げ、ローカル料理の食材としてや日本酒・日本茶などについては、ローカル料理との相性の良さを売り込むなどの展開が必要となってくるとの示唆があった。

後半で行ったパネルディスカッションでは、前半の講演者と高知県産業振興部地産地消・外商部の百田将様に、ファシリテーターとして香川大学大学院地域マネジメント研究科 亀山嘉大准教授を加え、シンガポール政府との連携による新たな地域産業振興策の可能性を探った。主な概要として、シンガポールと連携する上で、1つに「日本からシンガポールへの進出」、2つに、「シンガポールを拠点としたアセアン展開」、3つに、「シンガポールから日本への投資」の3点の議題について議論を行った。

まず議題1の「日本からシンガポールへの進出」について、論点として日本の中小企業がシンガポールを市場として開拓するにはどういった戦略が必要か議論した。次に議論2の「シンガポールを拠点としたアセアン展開」について、地方自治体と地場企業に加えて、シンガポール政府やシンガポールの拠点性を活かして、どのように一体感をもってアセアンへ展開することがきるのか。特に販売戦略の視点から、海外と連携するメリットについ

て議論を行った。最後に議論3の「シンガポールから日本への投資」について、すでにJETRO 斎藤様から対日投資を呼び込む上で迅速性が求められるとのことであったが、さらに何が必要かについて議論を深めた。

議題1では、進出にあたっての前提条件として、まず海外販路を拡大するため、モノを持続的に出せる体制づくりが重要であり、商品の売り込みにあたって行政・企業の双方で取り組む必要があるとのコンセンサスを得た。

議論2、3において、シンガポール企業と連携した展開を行う場合に、日本の地方自治体としてまず取り組む必要があることは、どのようなビジネスの種をもって、どのような連携ができるか、具体的なビジネスケース（ストーリー）を持っていることが重要である。そしてビジネスケースを構築する際は、的確なマーケティング戦略が欠かせない要素であるとの示唆があった。

IEシンガポールからは、シンガポール企業との連携を促進させるには、「どのようなビジネスチャンスがあるのか」という情報に加え、「そのビジネスチャンスには、他の国や地域と比べどのような差別化要因があり、日本のその地域で行う必要性があることについてビジネスケースとして伝えていただきたい」との要望があった。

また、シンガポールからアセアン展開を検討する上で、日本の製品等は価格的に高額になり、市場が成熟するのを待つことを余儀なくされている事例もみられるが、加工をアセアン域内で行うことにより克服するなど工夫の余地はあるとのことであった。

地域の産業振興については、参加いただいた多くの地方自治体が試行錯誤を行い、アウトバウンドさらにはインバウンド事業を展開している。今後も機会を捉え、現地から生の情報を届け、地方自治体の国際戦略を構築する上で一助となるよう今後とも努力していく所存である。

(財)自治体国際化協会シンガポール事務所
所長 足達雅英

講演概要

【シンガポールの概況】

- 面積：東京 23 区よりやや大きい
- 人口：531 万人（2012 年）、2/3 がシンガポール人、残りが外国人
- 1 人当たり GDP：50,123US ドル（2011 年）世界 10 位、日本より高い
- 多民族社会、7 割が中華系、他にマレー系、インド系などから成る。英語が共通語で、学校における英語教育も独立以来実施されている
- 政治的にとても安定
- 在留邦人：約 30,000 人、日系企業：約 1,000 社
- 経済規模は千葉県・マレーシアと同程度

【シンガポール政策の特徴】

- 国家主導型の経済開発、アジアのハブとしての位置づけ、外国の資本・人材導入、人材の育成（2 言語主義）
多角的な経済連携、自国の経験を海外での事業展開へ（港湾運営、水ビジネス、インフラなど）

【アジアのハブとしてのシンガポール】

- 人のハブ（チャンギ空港：2012 年空港利用客数を世界で 15 位にランキングされ、空港のアクセス、トランジットの便利さや充実した設備などが高く評価されており、世界で最高の空港の賞を毎年獲得している。）
- モノのハブ（シンガポール港：コンテナ取扱量は 2012 年に上海に次いで世界で第 2 位。地の利を活かして 8 割は積み替え事業で、アジアの物流拠点となっていることが特徴。123 か国で 600 か所の港と繋がっており、1 日に 100 隻の船がここに入出入りしている。2027 年に、取扱量を現在の約 3000 万 TEU から 6500 万 TEU まで受入可能にする予定。）
- 観光・MICE 誘致（統合リゾートの開発や F1 の開催などで積極的に観光設備を強化している。2025 年までに 2700 万人の観光客をシンガポールに呼び込むことが目標。国際会議・コンベンションの開催件数も世界中で 2 年連続トップ。）
- 消費の中心地（日本の小売業に加え、飲食業の進出も近年に増加しつつある。シンガポールをアジアの Show Window として、トレンドをシンガポールから地域内の他国に広げていく。）

【シンガポールの経済発展の過程・特徴】

- 独立前の輸入代替期から独立後の輸出志向へ転換。そして 80・90 年代に産業構造の高度化期に進み、その後から今日に至る経済再生期に入っている。
- シンガポール経済の特徴の 1 つである、GLC（政府系企業：政府または政府の株式会社から出資した株式会社形態の企業）は、政府と一体で運営されており、政府の政策と相まって経済の発展を牽引する役割。
- シンガポールの産業状況を見ると製造業が意外と大きく、全体の対内直接投資残高の約 2 割を占めている。その中で、医薬品、電機電子機器、石油精製や化学品などの産業の割合が高い。また、日本の対アジア直接投資先として、シンガポールはタイと同規模の投資残高を持っている。
- シンガポール政府は、海外企業を誘致することを目的で様々な優遇税制を与えている。現在シンガポールの法人税率は、香港に次いでアジアの主要国の中で最も低い（17%）。
- 産業の高付加価値化に向けて、シンガポールが今後引き続き力を入れていく産業：石油化学、エレクトロニクス（IT 製品主導）航空関連、医薬品・医療機器。
- シンガポール経済の強みはこれまで話したとおり、法人税等の税制上のメリット、教育水準の高い人材が豊富、立地の優位性、物流等インフラの整備などがある。一方、弱点としては、人件費や不動産コストの高さや国土の狭さなどが挙げられる。こういった制約条件を克服しながら、メリットを最大限に活かすために、シンガポール政府は今後、以下の取組みを取ろうとしている。

【シンガポールの今後の取組み】

- 産業の構造改革で、特に中小企業の生産性向上や人材の育成や向上を目指す
- 2030年までに人口が最大690万人まで増加見込み。そして、少子高齢化で縮小する人口については外国人の移民で対応する。また、人口は増加するが、労働総人口の伸び率は減る見通しであり、経済成長については2020年までに3~5%、2020年~30年までに1~2%の見通し。
- インフラ整備の拡充（都市高速鉄道、住宅介護施設など）

【対日直接投資の現状】

- 2000年～2007年の対日直接投資残高は順調に伸びていたが、2008年のリーマンショックにより、2008・09年は横ばい状態になった。2010年以降は多少回復し、2013年6月末の残高は約18兆円と、2012年末より約2000億円伸びている。
- 日本の対内直接投資残高のGDP比の水準は、世界主要国と比較してきわめて低い。(2012年:3.7%。シンガポールは約250%)
- 日本の国別対内直接投資残高を見ると、米国、オランダ、フランス、英国、シンガポールなどからの投資額が多い。(シンガポールは世界で5番目に多い)そして、地域別で見ると、現在、北米や欧州からの投資が多いが、アジアからの対日投資の伸びが非常に大きく、急速に増加している。
- シンガポールの状況を見てみると、2012年の対外直接投資は前年より12.1%減となっているが、対内直接投資は前年より1.3%若干伸びている。一方、日本の2012年の対内直接投資は小幅ながら3年ぶりに流入超過と記録され、その中でシンガポールからの主な対日投資事例では、物流や不動産分野での投資が目立っている。
- また、2012年の対日M&A金額は0.5%減の136億ドルとほぼ前年並みの水準を維持している。国別で見ると、米国の対日M&A金額や件数ともに最多で、シンガポールからの案件は、不動産投資分野で中国の企業と提携したものがあつた。

【「日本再興戦略」とジェットロ】

- 日本政府が2013年6月に発表した「日本再興戦略」の中に、2020年における対内直接投資残高を35兆円へ倍増(2012年末時点17.8兆円)することを目指すという目標が書かれている。JETROは日本政府の直接投資誘致政策の実施を担っているため、これからも力を入れていきたいと考えている。
- JETROの主な外国企業誘致活動は以下のとおり：
 - ホームページやセミナーを通じて日本のビジネス環境についての情報発信を国内外で実施。昨年12月にシンガポールで「復興支援・対日投資フォーラム」というテーマでのセミナーを開催した。
 - 海外事務所に対日投資関心企業を発掘する。年間で約600社程度の対日投資案件を発掘しており、その中の約1割が日本に来て会社や事務所などを設立している。
 - 日本国内展示会の出展支援や、対日投資に関心を持つ外国企業の招へい。
 - IBSC (Invest Japan Business Support Center)で、無料でテナラリーオフィスの提供。全国に6ヶ所のIBSCが設置されており、東京のIBSCには23室のオフィススペースがある。原則として50営業日まで利用することが可能だが、場合によって営業日の延長も可能。
 - 国内事務所を通じて自治体と連携して企業誘致を実施。
 - 政府のインセンティブなどに関する情報提供。
- JETROは2003年度～2012年度に、日本への投資誘致を成功した件数が合計で1,064件の実績があり、その中でシンガポールからの投資は34件。また、地域別で見ると、これまでに北米、欧州、アジアからの進出がそれぞれ約3分の1を占めているが、昨年度は、アジアからの投資が約40%に達した。
- JETROの外国企業誘致活動において、重点を置いている分野は以下の4Kである：
 - 環境(Kankyo): 次世代自動車、再生可能エネルギーなど。特に昨年7月から再生可能エネルギーの固定価格買取制度の導入により、海外企業からの注目が高くなってきている。
 - 健康(Kenko): 医薬品、医療機器。医薬品や医療機器については、日本は世界で第2位の市場であるため、この分野に対して関心を有する海外企業は多い。
 - 観光(Kanko): 外国人観光客向け投資(エアライン、ホテル、旅行会社など)。特に最近ではLCC関係の参入が多い。LCCは日本に路線を設け、アジアからの観光客を誘致しているため、地方への観光客増加にもつながる。
 - 小売り(Kouri): 大型小売(ファッション、会員制量販店など)、インターネット販売など。日本にないビジネスモデルを有する企業が多い。

【地域への外資誘致の可能性】

- JETRO では、年間で約 60～120 件の誘致案件があり、その中で大体 7 割が東京都内への案件になり、残りの 3 割が東京都以外。工場や大型の R&D 拠点だと、東京都外で設置されるケースの方が多い。
- シンガポールから地域への誘致案件の 1 つの例は、フレックス・ディー株式会社。
 - シンガポールの半導体・電子機器・部品・バイオ医療関連製品の大手メーカーである、Dou Yee International が出資したフィルム液晶パネルメーカー。
 - 2011 年 6 月に初期投資額 10 億円をかけ、2012 年 7 月に広島県庄原市で工場をオープン。JETRO は同社シンガポール本社より要請を受け、日本国内の自治体に協力を依頼し、条件に合った空き工場をリストアップし、適切な物件の紹介、自治体の補助金制度などのインセンティブ情報の提供、人材会社の紹介などの支援を行った。
- JETRO の経験から、地域への外資誘致のカギとなることが以下の 2 点。
 - タイミングと的確・簡潔な情報提供
 - 海外の企業は（欧米だけではなく、アジアの企業も）意思決定が早いので、それを早く対応できるかどうかのカギになる。
 - 海外の企業は、日本だけを立地先候補としているのではなく、他のアジアの国と比較しながら、その中で出てきたい案件を選ぶ。日本の自治体にしろ、企業にしろ、タイムリーで的確な情報提供ができなければ、その時点で候補から外れてしまう。
 - これからの時代の外資誘致
 - アベノミクスの効果、クールジャパン、東京五輪の開催など、海外における日本への関心が高まっている。このような中、対日投資だけではなく、観光、輸出振興、産業政策と一体となった外資誘致活動が必要となってくるのではないかと。

シンガポールの対日投資・ビジネスについて：

シンガポール国際企業庁北アジア・太平洋グループ東京事務所長 リーホイリョン氏

【IE シンガポールの紹介】

- IE シンガポールはシンガポールの経済産業省の下にある、シンガポールの対外経済や貿易を促進する政府関係機関・組織である。
- IE では、シンガポールの 5 つの指標を向上することが目的で、まず国際貿易の面では、輸出、再輸出、オフショア貿易の促進と、海外進出の方では、サービスの輸出と海外直接投資の展開を推進する役割を果たしている。
- IE は様々な産業において企業支援を行っており、国際貿易の方では、例えばエネルギー、化学、金属・石炭、工業品・建材、穀物・農産物、消費財など、より商品市場向けの産業へのサポートをしている。なお、海外進出や投資の方では、シンガポール企業が強みを持っている 8 つのセクター（インフラ・不動産、環境ビジネス、製造業・電子、IT・メディア、小売り・ファッション・外食、医療・教育、物流、資源）を中心に支援事業を行っている。
- IE は世界の 37 か所に海外事務所が設置されており、その中で中国には 10 か所、中東に 4 か所、インドに 3 か所など、特にシンガポール企業が投資先として関心のある新興国に重点を置いている。
- IE 東京事務所では主に行わっているビジネス支援は以下のとおり：
 - シンガポールから日本へ進出したい企業へのサポート（ビジネス面の支援や相談、日本企業の紹介など）
 - 日本の技術を探しているシンガポール企業へのサポート
 - シンガポール企業と日本企業の第 3 国展開のパートナーシップ促進やビジネスマッチング最近、 と のサポートを求めている企業が増えている。シンガポール企業は日本市場だけではなく、世界各地の市場への進出・展開も同時に見ている。また、最近、ASEAN へ進出している・したい日本企業も増えている中で、シンガポール側と日本側のお互いのニーズや強みが活かせるよう、ビジネスマッチングも行われている。

【シンガポール・日本企業の連携】

- シンガポールと日本の企業は以下のような形態でビジネス・事業を提携することが考えられる。
 - 第 3 国への展開
 - シンガポール企業の強み・利点
 - 貿易立国としてのシンガポールでは、世界からの製品やソリューションをシンガポールに集め、現地で統合してから改めて海外に発信するというようなビジネスモデルを以前からも採用されており、シンガポールの企業もこのようなビジネスのやり方に慣れているため、体制が整っている。
 - シンガポール進出後の可能性：シンガポール国内における課題（例：水資源が乏しい）を解決できるモノやソリューションをまずシンガポールに輸入し、そして、そこで成功したものを、その後また海外へ再輸出する。（例：シンガポールの水ビジネスモデル・ソリューション）
 - シンガポール企業が既に持っている海外のネットワークの利用：狭い国土で狭い市場のシンガポールで現地企業が成長していくためには、かなり早い段階で海外展開のことを考えなければならぬ。そのため、東南アジアをはじめ、中国、インドなどのネットワークを作っている・持っている企業が多い。
 - 日本企業は上記の利点を活かし、市場へのアクセス、販路拡大や海外進出のリスク軽減などのメリットをはじめ、シンガポールで信頼できるパートナーを見つけ、お互いに Win-Win の関係なパートナーシップにより第 3 国へ事業を展開していくことが可能。

利用者・顧客として

- 事例：Hyflux 社（水ビジネス）
 - シンガポールで海水淡水化事業において No.1 の現地企業。日本の日東電工や東レからの RO

膜を使用し、現在はシンガポールだけではなく、中東や中国にも事業を展開している。

- 日本では、水処理に関する高度な技術を持っている大手企業や中小企業が数多くある。一方、常により良い技術を探しているシンガポール企業も数多く存在している。今後も、日本企業はシンガポール企業を「利用者」として、技術を提供することが可能だと思われる。

共同開発、販売代理、シンガポール・海外で JV、共同展開・投資

- 事例：Ramen Play（外食業）

- シンガポールの大手飲食関連企業の Breadtalk グループと新潟県の三宝グループが合弁で設立したラーメン店ブランド。三宝がラーメンに関するノウハウの提供、Breadtalk が現地運営を担当するという形式で運営され、現在シンガポールと上海に合わせて 8 店舗を展開している。

- 上記の事例のように、シンガポール側が現地運営に関するノウハウの提供、そして日本側が商品開発のノウハウを提供し、合弁会社を設立してシンガポール・海外へ事業を展開していくことも考えられる。

- 日本では、ビジネス展開の可能性のある商材、いわゆる「隠れたチャンピオン」は沢山ある。例えば日本国内で人気だがまだ海外に進出していないもの、または優れた技術を持っているが商品化できていないものなど。そこで、シンガポール企業と組んで、事業を更に展開していくことも可能なのではないか。

環境関連ビジネス

- シンガポール企業はこれまで、中国をはじめ、アルジェリア、カタール、ブルネイなど多国な政府とパートナーシップを組んで環境問題に取り組む海外プロジェクトを行ってきている。

美容、ヘルスケア、サプリメント商品

- シンガポール企業と組むことにより、シンガポール市場だけではなく、シンガポールを中心とした ASEAN をはじめ、中国やインドを含めた 29 億人のポテンシャルを秘めた巨大な消費者市場までもターゲットすることができる。

介護関係のソリューション、機械、用品

- シンガポールやアジア各国もこれから高齢化社会に突入する。特に 20 年後のシンガポールは、ほぼ日本と同程度の高齢者人口の割合になると見込まれている。既に優れている介護関連用品・技術を持っている日本企業にとって、更にビジネスの展開が期待できると考えられる。

【日本製品のอาเซียน（オセアニア・中東）販路開拓サポート事業】

- キュアテックス・グループ概要：
 - 中国・上海とシンガポールの2つの拠点で販路開拓サポート事業を展開している。
 - 2012年11月から、シンガポールの現地物流会社であるIMグループと共同事業をスタートし、2013年6月からIPPIN Pte. Ltd.という現地法人を設立し、IMグループと共同運営をしている。
- IPPINがシンガポールで行われているサポート事業の内容：
 - 参加企業の商品をパレット単位で預かり、常設ショールームに展示・販売をし、また、バイヤーをショールームに招聘して商談・即売なども行う。ショールームの場所は、シンガポールの中心からもアクセスし易い場所に位置し、自動車やバス用品など様々なショールームが集積している場所にある。ショールーム内の展示スペースは約200平米（注：現在は市内中心地域へ移転）
 - 催事・展示会にも積極的に参加し、一般消費者への販売、または新たなバイヤーへの紹介なども行っている。
 - バイヤーとの商談結果やマーケティング上の情報などを約2・3カ月に1回程度提供する。
 - 希望によって、シンガポール支店として機能することも可能。
- 上記のサポート事業の対象企業は、本地域で販路を持たない日本企業、または優れた技術・独自の技術・伝統的な技術・最先端の技術を持つ日本企業である。そして、対象商品は基本的にMade in Japanの商品や、日本で研究・開発・企画された商品などとなる。
- サポート費用と品目数については、以下の2タイプで分けられている：
 - 単独サポート：1企業15品目以下、月額100,000円
 - グループサポート：1グループ15品目以下、5社以内、月額100,000円今後ASEANへの販売開拓をしてみたいと考えている企業に対して、グループサポート事業の方が利用しやすいかもしれない。グループサポート事業を利用して商品を販売している自治体や商工会議所もある。（福井、三重、石川、新潟）
- 2012年11月1日～2013年8月31日にサポート事業に参加されてきた企業は、グループ参加を含めて合計81社で、現在は41社が参加されている。そして参加品目については、これまで合計250品目以上あり、現在は150品目の商品を預かっている。また、売上に関しては、食品関係の商品が約6割を占めている。

【販売開拓方法】

- 基本的に百貨店、スーパーマーケット、小売店への卸しは積極的に行っていない。それは、催事の時にいい評判をもらった商品でも、いったん常設になると他の商品の中に埋もれてしまい、結局動かないという状況になることが多いからである。そのため、小売店に対しては、催事等の出店の他に、IPPINのコーナーを設けて商品を説明しながら販売するという形で事業展開をしている。
- 小売店への卸しよりは、レストランやホテルへの販売を優先して事業展開をしている。
- 食品については、小売店やレストランに対する業務用の販売に関しては、日系の小売店や日本料理店への営業展開をメインで考えていない。もちろん取引はあるが、かなり多くの店は既に進出されており、日本の食材が相当集中しているので、過当競争の状況になっている。その代わりに、ローカルの小売店やレストランに営業をかけて、ローカルの料理の食材として日本の食品や調味料を使ってもらい、またはローカルの料理に合わせて日本酒や日本茶を飲んでもらうなど、そういったところを中心に営業展開をしている。大変な作業にはなるが、こちらの方がマーケットとして大きいと考えられる。

【商談実績】

- 具体的なバイヤー商談件数は100件以上、その中で飲食品関係等が約65件。
- 成約件数はまだ25件程だが、IPPINの存在と認知度が徐々に上がってきているので、年内に倍増できるのではないかとの見込み。
- 売れ筋は、日本酒が断トツで、日本茶、味噌、わさび、ベビーフード、サプリメントなどのものも売れてい

- る。日用品では、iPhone カバー、枕、アパレル、包丁などは売れているが、工芸品が一番苦戦している。
- シェフ協会の試食・試飲会を4回開催したことがある。このシェフ協会は、シンガポールの約3000人のシェフが参加されている協会で、会長(Eric Teo氏)にはIPPINの顧問になってもらい支援いただいている。例えば日本の食材やモノを使っていて評価の高いものを協会のシェフに紹介してもらったり、展示会場で日本の食材を使ったローカル向けのレシピ開発のデモンストレーションを行ってもらったり、他の料理シェフに彼のキッチンに来てもらい、お茶の入れ方や日本の食材を使ったレシピを教えてもらったりしている。
- 百貨店コーナー展開については、昨年の7月から、シンガポールの高島屋の3階にIPPINというコーナーを設置しており、今は5社程の商品を販売している
- B to B や B to C の展示会・催事等にも、これまで12回程出展したことがある。展示会や催事への出展に関しては、事前の準備とその後のフォローアップが非常に重要なことで、この二つをしっかりと行わないと単なるお祭りという結果で終わってしまう。
 - 展示会場でのことであるが、現地のバイヤーが日本の出展者に価格などについて問い合わせしたが、結局日本での販売価格がいくらかというような回答しか得られず、日本側の出展者が準備できていないというような苦情も結構あると聞いている。

【今後の展開】

- ローカルの百貨店やスーパーで、食品と日用品関係の IPPIN コーナーを常設する方向で準備しているところ。現在、3店舗と話を進んでいる。
- 展示会や催事等についても積極的に参加していきたいと考えている。
 - 今年の10月に開催される Oishii Japan 2013 に「極品」として4ブースを出展(現在16社からの参加確定)
 - ローカルの大手スーパーから、来年の4月にモールのイベントスペースで「極品」フェアを開催してほしいという要望があり、現在は様々なことを企画しているところだが、できれば日本の各地の名産を集めて出展したいと考えている。
- バイヤーを日本へ招聘し、参加企業を視察する
 - シェフ Eric Teo 氏がグルメツアーなども行っており、反応も結構いいと聞いている。例えば一般の商社の方々を日本に連れて来てもらい、こういった日本の文化や食事を含めて紹介できるようなツアーを企画することで、購買にも繋がっていきけるような展開になれるのではないかと現在検討している。
- ハラル認証の推進・イスラム圏への販売促進
 - 日本の認証機関で認証を得る場合は非常に費用と時間がかかる。また、認証が取れたとしても認知度や信頼度はあまりないので、イスラム圏に簡単に進出することができない。そのため IPPIN では、既にハラル認証を取っているローカル企業と提携する方法を進めていきたい。
 - 例: マレーシアにおいてコーヒーや紅茶を中心にハラル認証を向けて展開している企業に日本茶とベビーフードについての提携の話は進んでいる。
- イートインタイプのアンテナショップ展開
 - 一般の商社が集まる場所で、参加企業の食品を使ったローカル向けのものの開発し、実際に食べてもらいながら販売を行うというようなコンセプトを今、検討中。
- シンガポール政府機関、研究機関、ローカル企業と提携し、ASEAN 向けの商品を共同で研究開発して販売していくということも取り組んでいる。

パネルディスカッション

亀山（概要説明）

パネルディスカッションでは、次の3点について議論を深めていきます。一つ目に、「日本からシンガポールへの進出」、二つ目に、「シンガポールを拠点としたアセアン展開」、三つ目に、「シンガポールから日本への投資」の3点です。まずそれぞれの議題の論点について整理します。

議題1の「日本からシンガポールへの進出」について、日本の中小企業のシンガポールでの市場開拓として、売るためにはどうしたらよいのか。この部分を論点として各パネラーの方に伺っていききたいと思います。

次に、議論2、「シンガポールを拠点としたアセアン展開」について、地方自治体と地場企業に加えて、シンガポール政府やシンガポールの拠点性を活かして、どのようにしたら一体感をもってアセアンへ展開することができるのか。特に販売戦略の視点から、海外と連携するメリットについて明確にしていきたいと考えています。

最後に議論3、「シンガポールから日本への投資」について、すでにJETROの斎藤対日投資課長から対日投資の事例について説明いただきました。ここではシンガポールのノウハウを活かしたビジネス展開について検討していきたいと思います。現状をみると、ビックビジネスが主という印象があります。論点として、海外からの投資を促進する上で、地域（自治体）や産業の受け入れ体制について、斎藤課長からは対日投資を呼び込む上で迅速性が求められるとありましたが、それ以外に何か必要かについて議論を深めていきたいと思います。

亀山（問）

それでは議題1について、議論を行います。まず日系企業や地方自治体の動向について、現地で地方自治体の海外支援を行っている自治体国際化協会シンガポール事務所の足達所長からお願いします。

足達（答）

日系企業の進出企業の動向を説明します。まずシンガポールへの進出については、政府が戦略的に誘致に力を入れている重点産業（航空宇宙・造船・バイオメディカル・石油化学）に属している企業進出が進んでいます。またシンガポールから拠点とした展開と重なりますが、大企業がシンガポールに統括拠点を置いてアジア市場向けの研究開発やグローバルな人材育成を行っている動きがあります。

こうした中、中小企業は製造拠点としてはシンガポールにはありませんが、その周辺であるタイやマレーシア、あるいはベトナムなど人件費の安いところに進出をしています。シンガポールには、販売拠点が置かれる傾向にあります。最近では、消費拠点として位置づけられるシンガポールでは、飲食小売りチェーンの進出が増えています。さらにこうした企業進出が拡大するに伴い、コンサルティング業、弁護士、税理士など企業設立・運営サービスを提供する日系企業も増えています。

日本の地方自治体の活動をみると、一つは中小企業進出サポートとして、アセアン全体で地元の中小企業の方々の視察により現地状況を見るミッションの支援が行われています。最近シンガポールにおいて、観光誘致活動が顕著な動きとして見られます。また同時に、地域の特産品と融合し、観光と物産の一体としてシンガポールで首長のトップセールや現地旅行エージェント、有名レストラン、卸業者をまわって営業活動が行われています。特に昨年の中国・韓国との関係悪化の状況から一層シンガポールでの活動が増えている状況です。多くの地方自治体では海外戦略の見直しを行っている最中であり、その中でアセアンは海外進出の拠点として検討しているところがでてきています。

観光誘致に関しては、訪日旅行はシンガポールでも人気が高く、震災直後は一旦訪日旅行者は落ち込みましたが、今年の8月に行われたNATASフェア（国際旅行フェア）では、訪日旅行はEUに次ぐ第2位の売上となりました。この観光誘致は、個人客を中心とする展開となっており、どのように対応していくかが課題となっています。

また、東京・大阪のゴールデンルートや北海道以外で日本の地方の魅力を浸透させていくかが課題ととらえているところです。

特産品販売における地方自治体の活動は、日系スーパー、デパートでのフェア開催が中心となっています。その効果もあり、現地で日本食やレストランが伸びているところです。しかしこのフェアで直接取引につながるこ

とが限定的なところが課題としてあがっています。これについて、昨年から行われていますオールジャパンでの取組み「Oishii Japan」のフェアなどで効果的な取組みを図っていく必要があると感じています。特産品販売以外でも、シンガポールでは多くの分野でハブ機能を持っているので、それぞれの分野の展示会を利用した売り込みも可能ではないでしょうか。

こうしたことが現状にあります。行政としてどこまで支援するか、また事業を通じて何を成果として求めるのか、目的意識をもっていることが重要であると考えています。

次の議題にもつながりますが、シンガポールの人口は500万人程度ですが、そこを単なる消費地とだけ捉えるのか、それとも日本と相互補完関係を構築できるシンガポールとより連携し、企業連携や投資連携を促進する可能性がある場所として捉えるかあると思いますが、私は後者の可能性が大いにあるととらえており期待しているところです。

亀山（問）

シンガポールでの地方自治体活動について説明いただきました。この後につながる課題として2つ提示されました。一つは、フェアなどで特産品展示会を開催していますが、これが直接取引につながっていくかどうか。そして、行政としてどこまで支援をしていくか、について、藤代様と高知県庁の百田様からこれまでの経験や事例を踏まえましてお伺いしたいと思います。

まず藤代様から民間企業の視点から、日本の地方自治体と連携した市場開拓を行う上での課題についてお願いいたします。

藤代（答）

これまで3つの県の事業に関わってきました。その中で2つの課題があると考えています。それは、時間と制度の問題です。

行政の事業形成は事業計画、予算要求、議会承認を経た後、実際の事業が行われますが、決まるまでに時間がかかり、ようやく内容が決まったと思うと3月までに事業を終わらなければならない等、時間的余裕がないことがあります。この問題点として、こういった事業に多くの参加企業の参加をいただき、行政側から現地で売れそうなものを厳選してほしいと依頼があります。しかし商品の選定を行う上で、実際商品を見たことがなければ難しいとことすし、食品であれば味もわからない状態では選定することは無理な話です。売れる可能性のあるものを選別していかないと、貴重な機会と費用を無駄にしてしまいます。そのためある程度選定時間をいただいて、現地での可能性を吟味したいところです。

もう一つは制度上の課題です。行政がこうした事業を行う場合、出展費用についてはすべて負担することが多くみられます。こういった場合企業側が本当に海外に売っていく覚悟ができないことがみられます。例えば、現地販売に向け、県の補助金を活用しレシピ開発を現地の有名シェフと行い商品開発を行ったことがあります。展示会出展の際、企業側からは現地で売れなかった場合のリスクを抱えることが出来ないとの理由から、サンプル程度の商品しか出展いただけませんでした。この商品は、展示会で大きな反響を得ましたが、数がなかったため販売を行うことができませんでした。このため次回の展示会では展示する商品は、私の会社で購入する提案を行い、展示会への協賛金について5万円程度の負担を求めましたが断られてしまいました。結局、県の補助金を活用し商品開発は行いましたが、企業側に海外へ進出する覚悟がなく残念な結果となりました。要するに海外へ市場を求める場合、現地に適した商品の選定も大事ですが、実際事業を行う企業側にその覚悟があるかどうかが一番重要であると認識しています。

こうした状況を回避するためにも、行政側もすべての費用を負担するやり方よりも、企業側にもある程度の負担をさせ、海外進出に向けた企業の覚悟もみていく必要があるのではないのでしょうか。我々はあくまでも販路開拓の支援を行っています。展示会出展の際は応募された企業が主体となり実施していただく必要があります。

その他、行政側が展示会出展に有力企業に声をかけた場合、商品と現地ニーズがあわず、展示会での採用を断ることがあります。行政側は企業と板挟みになりますが、このような場合我々を楯にいただき、現地の二

ズから断られたと言っていたいて構いません。一番重要なことは、いかに販売につながる可能性のあるものを選定できるかだと思います。販路を開拓する場合、まずは強みのある商品とやる気のある企業を集めて事業を行う事が必要であると思います。

亀山（問）

今の論点をまとめさせていただきます。企業側はまずは、強みがあってやる気があることが条件となるということでした。やる気のある企業というのは、手出しをしてでも、とありましたが、企業側が海外販路に向け持続的なシステムをつくるということも含まれると思います。持続的なシステムの構築に関しては物流システムの構築にも繋がります。こうした点を踏まえて、「ゆず」を核としたシンガポール市場での展開の状況について説明をお願いします。

百田（答）

まず1枚目の写真は、今年4月にシンガポールにあるスターバックス全店で、高知県企業2社が提供しているゆず果汁とゆず皮を使った「ゆずマスカルポーネチーズケーキ」です。2枚目はマレーシアデイリーインダストリー社から販売している「ゆず」ジュースです。シンガポールの現地スーパーMUCをはじめ、ほとんどのスーパーで販売されているものです。販売から3年経過していますが、今でも継続的にPRをしています。高知県としては、シンガポールでゆずはある程度浸透して、この取組みは成功していると考えています。実際にどのように販路開拓を始めたかという点、高知県の取組みは他の県と違った点が3つあったと考えています。

まず、一つ目は「ゆず」を特定品目として選んだ点です。その理由は、高知県はゆずの生産量が日本でシェアを半分以上占めており、生産量が圧倒的に多いという点があります。2つ目に、果実ですので他地域が同じことをまねても生育までに時間がかかるため、他の追従が避けられることがあります。3つ目に、海外の強豪がいないところです。韓国にも「ゆず」がありますが、他ではみられない、差別化要因のある商品です。加えていうと、2009年にゆずの大豊作があり、量的にゆずを海外に出し易かったということも海外に販路を求めたきっかけです。

高知県のシンガポール事務所がシンガポール市場での販路開拓のため、どのような動きをしてきたかについて、2009年にゆずの大豊作があり、2010年にシンガポールで開催された展示会「ホテルフードアンドアジア」に「ゆず」に特化してブース出展しました。このとき名刺交換した企業を高知県シンガポール事務所がフル動員で1軒1軒訪問し商談を行いました。この活動により「ゆず」の認知度が上がりました。2009年から今年で5年目ですが、伊勢丹シンガポールで四国4県連携で毎年物産展を行っています。ここでもゆずジュースを試飲できます。こういった活動により「高知県＝ゆず」というイメージが確立されました。

昨年、「シンガポールで世界に誇れるシェフ9名」の一人ジャニス・ウオンさんとその他、パティシエ、ソムリエなどに7名に高知に来ていただき、「ゆず」の産地をみていただきました。高知の地元料理やゆずの使い方などを見ていただき、シンガポールでマスコミや地元シェフを集めた「ゆず」料理を食すイベント「ゆず賞味会」を行っていただきました。そしてゆずのレシピ本も書いていただいています。これらの取組みの結果、現地飲料メーカーによるゆずジュースの製造販売やスターバックスの案件につながりました。

先ほど論点で出ていました、「自治体がどこまで踏み込んで販路拡大を実施するか」については、高知県貿易協会のシンガポール事務所としまして、都市部の大手商社がある状況とは違い、商談相手とのアポイントから諸々の調整などの様々なサポートを行っています。費用につきましては、受益者負担制度を設けており、サポートする企業よりシンガポール以外への出張にかかる交通費などの実費分を頂いています。

物流について、高知県は2010年から貿易促進コーディネーターを雇用しています。高知県地産地消・外商課の中に2名の商社OBの方を配置しています。この方々と連携して予算組みから事業の実施までを行なっています。海外で展示会に出展する際は、物流関係等はすべて確定させて出しています。そのため納期や価格の交渉が現地ですでに展開している企業と同じペースで話をする事ができています。私ども行政マンは、実際には商談の経験がないので、不慣れな部分もありますが、詳細な商談ができる状態で出展しています。

亀山（議題1のまとめ）

高知県シンガポール事務所長は商社OBと聞きましたが、商売をよくわかっている人が販路開拓をしているところがポイントの一つだと思います。

それでは一つ目の論点「売るために必要なことは何か」につきまして、海外販路を拡大するため、モノを持続的に出せる体制をいかに作っていくかが重要であり、これは行政だけの問題でなく企業側の問題でもあります。こうした点について海外展開事業を行う場合考えていく必要があるとのことでした。

亀山（問）

議論2について、アセアン展開を考える上で、シンガポールで統括機能を持った展開が有利だということをシンガポール政府は説明しています。海外展開でこれまで見ました行政と地場企業の連携に、シンガポール政府やシンガポールでの拠点を加え、どのようにアセアン展開をするために、どのようなフレームワークが必要かについて考えていきたいと思います。これにつきまして、まずシンガポール側から受入側からみた状況等について説明をお願いします。

李（答）

シンガポールを利用したアセアン地域への展開について、シンガポール政府としてシンガポールが商流の場であり、続けるには投資環境の整備を一番注力しているところです。先ほど自治体がどこまで踏み込んでいか、といった議論もありました。こういった議論も必要だと思いますが、全体の核となるのは環境整備が一番重要と考えています。シンガポールの中で物流・商流・お金の流れを、いかにシンガポールに集約することができるか整備することにより、シンガポールに立地した企業がその後アセアン展開することができることになるのではないかと考えています。まず商流に関して、多くの展示会、例えば「Oishii Japan」などがシンガポールで開催されています。世界で都市別に展示会開催数をみると、一番はシンガポールです。国内全体でMICE戦略を推進し展示会を呼び込み商流の場をシンガポールにつくることにより、シンガポールからアセアン地域広域に広がっていくと思います。

海外企業の誘致について、日本の企業はシンガポールに地域統括会社を設立していただいています。中国、インドなど他の国の企業も同じ傾向です。そのためシンガポールで営業することで、中国、インドの企業にある程度営業できるようになります。それに加え空港の接続もよく、世界の様々な場所に行きやすいことも利点としてあげられます。こうした環境整備を政府として行っています。

先ほど「持続的なビジネス展開」ということありましたが、IEシンガポールは販売代理などビジネス連携を構築できるよう支援を行っています。日本の企業がアセアン地域において販売代理店を探している場合、現地企業の紹介を行っています。一過性の販売ではなく持続的に販売できるネットワーク構築ができるようお手伝いをしています。

亀山（問）

IEシンガポールの活動について紹介いただきましたが、シンガポールで企業の展開を支援されている自治体の活動を見られて課題や問題点などについて足達所長からお願いします。

足達（答）

シンガポールの機能を活かすという意味で、シンガポール政府と日本の自治体がもっと広い形で連携・協力を模索していくことが出来るのではないかと考えています。

本日登壇しているIEシンガポールやシンガポールへの投資促進を担っているEDBもそうですが、日本に関して高い関心を持ち続けています。そういった中でシンガポールにない日本の技術力や観光資源とシンガポールのアジアへ商流機能を活用した連携構築ができないかと考えています。このセミナーもIEシンガポールとの会話を重ね、アイデアを膨らませて実現しました。

シンガポールと日本の自治体が連携していく上での課題としては、日本側が連携目的を絞り込む必要があると考えています。強力な目的意識がないとなかなかシンガポールと連携構築することが難しい。どのようなビジネスの種をもって、どのようなことが出来るのかについて、それぞれの自治体で把握することから始まると思います。そうした中からどのような連携が出来るのかについて、シンガポール政府と協議の場につけるのではないのでしょうか。高知県が成功されたように、具体的なビジネスケースをもっていく必要があるのではないのでしょうか。

亀山（問）

ビジネスケースという言葉がありましたが、金銭面も含めてどこにどの程度の経費がかかり、どれぐらいの収益が見込まれそうかなど具体的なことも含めたストーリーをもっていく必要があるということになります。

シンガポールからのビジネス拡大について、高知県はオーストラリアに展開を始めて、高知県シンガポール事務所がアセアンへの展開ができていない状況ということを知っていますが、アセアンへの展開が難しい状況があるのでしょうか。

百田（答）

他のアセアン市場に展開できない理由として、ゆずを中心とした地域産品の輸出をしたいのですが、価格の面がネックになっています。シンガポール以外ではまだまだ市場が成熟していません。そのためオーストラリアへの展開を模索しているところです。ただシンガポール事務所は、タイ、マレーシアやインドネシアの展示会などでは市場動向の調査は継続的に行っています。

亀山（問）

高知県の状況は、ゆずという農産物が付加価値もあり価格も高いため、アセアン域内ではシンガポール以外では需要がない状況からオーストラリアに行っている状況であるとのことでした。しかしモノによってはシンガポールを軸にアセアン展開が可能なものもあるかと思えます。それは企業側、行政側見極めが必要になってくると思えます。ビジネスケースの作り方という観点でいうと、シンガポール政府も連携して作りこんでいくということはできるのでしょうか。

李（答）

個別の企業の動きは様々で、IEシンガポールが一つ一つの案件をすべて対応することは難しいです。全体としてのシンガポールのプランニングは小さい国のため、周りの国や市場の影響は受けやすいため、地域のトレンドにのせていかないと難しいところです。常に、アセアン市場でどのような業界・市場動向をみて、さらに広げてインドやオーストラリアでの動向をみて、産業誘致やMICE政策がたてられています。すべて世界的な潮流をみて決まっていますので、先ほどから説明しています環境整備もこのトレンドを踏まえて行われています。

亀山（問）

藤代様にお尋ねしたのですが、シンガポールを軸にアセアン展開をしていく場合、食品以外にこういったものが考えられるのでしょうか。

藤代（答）

先ほど高知県のゆずは、アセアン内ではシンガポール以外では价格的に折り合いがつかない、とのことでした。例えば、日本ですべて完成させるのではなく、主要な内容物を日本から輸出し、パッケージ等をマレーシアで行うなどによるコストダウンは考えられる。大事な部分のみ日本で行い、あとは海外で行うことで、多くの商品について可能性があると考えています。

亀山（問）

議題2に関しましてこれで終わりにして、次に議題3について検討していきたいと思います。シンガポールから日本への投資について、論点として日本の地域や産業の受け入れ態勢、地方自治体にできることは何かについての議論に入りたいと思います。

これについて、シンガポール政府が対日投資についてどのように考えているかについて、李様からお願いいたします。

李（答）

シンガポールの対日投資の状況と我々IEシンガポールがどのように対日投資を見ているか説明します。あまり知られていないかもしれませんが、シンガポールの対日投資額は日本全体でみて第5位に位置します。シンガポールは日本との経済関係も強く、日本が初めて締結されたFTAはシンガポールとのものです。

対日投資は様々な分野で行っています。一番多いのは不動産と物流関係になります。スライドにある福岡にあるホークスタウンは一例で、シンガポールの政府系投資ファンドが投資をしています。物流関係は、メープルツリーというシンガポールの企業が日本で22か所の物流施設に投資をしています。その他、外食産業やホテル産業も進出しています。

この2、3年で注目している分野として、4つあります。「再生可能エネルギー」、「ヘルスケアと介護」、「Eコマースと物流」それから「観光」です。この4つのセクターに特に力をいれ対日投資を推進しています。先ほど高知県から現地事務所の活動について、販売代理店のような活動をされているとのことでしたが、我々も同じように動いています。企業のように動くことはもちろん、企業よりも早く動き、ビジネスを先に見つけシンガポールに持ってきてシンガポール企業につなげることもしています。

次のスライドはその事例です。どうしてこの4分野に絞った活動をしているかと言えば、日本市場における今のトレンドの中で、ビジネスケースがあるからです。これがないと無理やり創ろうとしてもビジネス形成が難しいです。まず市場があることが重要で、今日本で多くのトレンドがある中で、先ほどの4分野に注目しています。

現在日本はアベノミクス効果で海外からの注目を集めていますが、それまではマイナスのニュースしか届いていませんでした。原発事故や失われた20年などのニュースしか報道されていませんでした。最近ようやくポジティブな話題が起こるようになりましたが、海外のメディアはシビアで、アベノミクスの3本の矢について、3本目が不十分だという批判もあります。しかし少しずつよくなっているのは事実です。また原子力発電所の停止による再生可能エネルギーが注目されていることや高齢化社会の状況によりシルバービジネスにビジネスチャンスがあると思います。

シンガポール企業が海外進出を検討する際、日本は多くの選択肢の中の1つです。それぞれの国でどのようなビジネスチャンスがあるのか、傾向があるのかについて総合的に考えています。そのため日本で考えられているビジネスストーリーをシンガポール企業に知らせることが重要です。そのため我々IEシンガポールは、積極的に日本の現状について、セミナーなどを通じて情報発信を行っており、さらに直接シンガポール企業につなげるなど、日本への投資案件の形成を行っているところです。我々の活動を促進させるためにも、日本の企業をはじめ地方自治体の方々からも、どのようなビジネスチャンスがあるのかについて直接情報をいただきたい。その際、他の国や地域と比べ、どのような差別化要因があるかなどを伝えていただければ、もっと多く対日投資につながると考えています。

亀山(問)

ビジネスストーリーということでしたが、外の視点と内の視点をどのようにつなげていけるかということだと思います。

2000年以降、産業クラスター政策のもと、日本各地で産学連携を軸として新技術や新製品を造りだそうとしています。私は各地で調査を行いました。日本は技術偏重の傾向が強く、市場のニーズを確かめずに製品開発を進めている状況を目にしてきました。そのたびに、マーケティングの重要性を感じていました。特に産学連携の観点でいうと、長野県と北九州市の事例をよく出させていただきますが、どちらも企業城下町で大手企業の傘下に多くの中小企業が繋がっており、大手企業の受注が減る中、中小企業はイノベーション活動に取り組んでいますが、マーケティングをより重視している長野県の方がうまくいっていると感じています。

ものづくりが海外にでていき、これまでのビジネスの流れが変わった際、長野県は行政サイドがマーケティング支援に注力し、ターゲットを絞って取り組んだため、海外展開もスムーズに行われています。特に海外に出る際は、マーケティングをうまくしないと、折角高い技術があっても正しく評価されないことがあります。海外ミッションなど行われていますが、うまくできていない理由の一つとしてマーケティングを意識していない点が挙げられるのではないのでしょうか。

マーケティング戦略については、誘致する際もしっかり行う必要があるかと思いますが、シンガポール側から見て日本へ投資する際、実際どのように感じていますか。

李(答)

実際シンガポール企業が対日進出する場合さまざまな障壁はあると思いますが、それは日本市場という独特のことがあると思っています。日本はすでに発展している国であり、すべてのことは、国内企業ですべてできてまいります。そのため我々は日本に対して付加価値がある企業あるいは、商品に重点をおいて進出の支援を行っています。同じような観点から、今の日本の地方は、国内国外においてどのようなギャップがあり、それを海外の企業により、どういったところを補ってほしいのか、付加価値をつけてほしいのかについて情報をいただければもっと海外の企業も具体的に進出に向け検討できると思います。

亀山(問)

先ほどシンガポールの注目分野として4つありましたが、「再生可能エネルギー」の分野などはまさに今動いているところでしょうか。

李(答)

4つ分野の内、3つはかなり動いており、「観光」がこれからといったところです。メガソーラーは、積極的に投資している企業が、シンガポールに数社あり私の方で積極的に案件形成にむけ支援しているところです。

ヘルスケアと介護について、シンガポールの企業が日本の中で50施設のアセットを所有し、日本企業のオペレーターと連携しています。物流もかなりの数あります。3つの分野については、これからまだまだ大きくなる分野とみています。

観光につきましては、これからの分野で、これまで東京・北海道を中心に情報収集していましたが、これから海外の観光客が増えると予想されている日本の地方について、すでにビジネスケースがあれば海外の企業にも情報をいただきたいし、まだこれからということであれば、まずビジネスケースをつくり売り込んでいくことが必要ではないでしょうか。

亀山(問)

観光分野について少しお話をさせていただくと、鹿児島 宮崎間の交通インフラが充実していないため移動が大変ですが、それを逆手にとり、ゆっくり観光できるルート開発できるのではないのでしょうか。例えば、台湾か

らの観光客に宮崎空港から入っていただき、宮崎・鹿児島の旅をゆっくり楽しんでいただくようなルートが行われています。うまく行政の連携を行っていただき、また今までなかったような超広域の連携なども行っていただき、ビジネスケースをつくり、シンガポールとの連携を模索してはどうかと考えていますが、李さんはどのように考えますか。

李（答）

非常に興味があります。最近特に、九州全体の観光をもっと振興するため、各県が違う動きをするより、ルートを連携して開拓し、それを海外に売り込むというやり方をすでにされていますが、そういった方法がよいことだと思います。海外からみれば、日本の地方ごとの違いがよくわかりません。そのため特徴が出せるぐらいのまとまりで商品をつくり売りこんでいった方が有効であると思います。

亀山

これまでの議論をうけて、会場の方から質問を受けていきたいと思います。

参加者 1

高知県の取組みについて、物流コストが反映されモノ自体が高額になると思いますが、シンガポールの市場にどのように継続的に販売がされているのか、また人口500万人の限られたシンガポールの市場をどのように捉えているのか説明いただきたい。

百田（答）

市場性について、シンガポールは大きな市場ではないが、シンガポールのスターバックス向けに「ゆず」を売ることにより、他への売り込みの際の宣伝効果が大きい。ゆずジュースについては、高知県にとって十分大きな市場となっています。また、シンガポールでの事例が国内企業向けに説明する際に、分かり易い成功事例として活用されています。そのためシンガポールは引き続き重要な拠点として売り込みをかけています。

そして「ゆず」をきっかけに、他のかんきつ類やうなぎも「ゆず」の物流を活用しシンガポールに入るようになりました。多品種少量ですが、少しずつ売り上げも上がっています。

参加者 2

シンガポールが注目している分野について説明いただきませんが、日本の中に参入する上でどういったところが、参入障壁となっていますか。どういったところに困っていますか。

李氏（答）

一番はやはり言葉の問題です。最初の商談は、我々等を介して行えばコミュニケーションはとれますが、継続的なビジネスを考えると日本語を話せる人を雇用するか、あるいは日本側が英語を話せる人を雇用することが必要となります。事例を見ると、コミュニケーションが困難になったためできなくなった事例もあり、これから少しずつ解決する必要があると考えています。ビジネスの規模が大きいと判断されれば、シンガポール側も日本語を話せる方を採用することも可能です。

また、日本のビジネス環境をシンガポール企業は理解することが難しいところがあります。したがって、日本で単独進出をするのではなく、よいパートナーと協力して事業展開していくことを薦めております。日本のパートナーがいることにより、言語や文化の壁を越えること、あるいは日本でネットワークを作ることについて大きなプラスになると思います。

参加者3

シンガポール国内では、日本の物産展が数多く行われていますが、消費者から飽きられているのではないかと懸念がありますが、これから出ていく場合、こういったものをどのように売っていくべきだとお考えでしょうか。

藤代(答)

まず展示会については、毎月どこかで日本に関連するものが増えています。しかし展示会は、百貨店やスーパーのために行われているもので決して売り込みをしている企業や自治体のためのものではないと捉えています。展示会ででてくる商品の常設などを基本的に考えているわけではなく、店舗にお客さんを呼ぶための手法の一つとして取り組まれているものです。そこに定期的に出していくことで、認知度が上がるということもありますが、結局1年に1回程度のもので終わってしまい継続的に販売していく効果は薄いとみています。そのため販売につなげていくためには、1年に1回ではなく、もう少し頻繁に行い認知度を上げ、常設展示も検討していくことを検討する必要があるのではないかと考えています。

参加者4

シンガポールは4分野に関心があり、観光についてはこれからとのことでした。スライドの中でホテルなどの紹介がありましたが、もう少し具体的にどのような形での進出形態があるのかについてお聞かせいただきたい。また、企業としてはキャピタランドなど大企業なのか、中小企業なのか、こういったところがあるのか少しお聞かせいただきたい。

李(答)

観光について、進出しやすい企業としてはホテルをあげることができます。先ほどスライドにあったホテルなどは多くても4か所程度しか日本に進出ができていません。これから日本の観光市場の成長につれ、他の地域にも進出できると考えている。

他で考えていることは、シンガポールとつながりがあるものとして、MICE とクルーズ分野があると思います。シンガポールはMICE とクルーズのハブとして知られていますが、そのバリューチェーンの中で展開は可能であると考えています。クルーズであればターミナルのオペレーター、MICE のイベント企画やコンサルティング業などの会社がシンガポールにあるので機会があれば進出支援をしていきたいと考えています。

また小売りもありますが、ショッピングモールなどの総合開発など不動産関係企業向きになりますが、そういったところも考えています。まだ取り組み始めたばかりですので、いろいろな可能性があると思います。先ほどJETROの説明でありましたが、旅行代理店もあるかと思っています。

以上、パネルディスカッション終了